

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой ЭУБП

_____ Васильева З.А.

« ____ » _____ 2019 г

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

38.03.03 – Управление персоналом

38.03.03.01 – Управление персоналом организации

Разработка механизмов управления организационным поведением сотрудников компании (на примере ООО «Магма»)

Руководитель	_____	старший преподаватель	Г.В. Дудкина
Консультант	_____		И.С. Багдасарьян
Выпускник	_____		К.А. Юрьева
Нормоконтролер	_____		И.С. Жирнова

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретические аспекты управления организационным поведением сотрудников	9
1.1 Сущность организационного поведения персонала.....	9
1.2 Мотивация и формирование группового поведения в организации	19
2 Оценка системы управления организационным поведением сотрудников ООО «Магма»	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «Магма»	31
2.2 Анализ состояния системы управления организационным поведением сотрудников	42
2.3 Основные проблемы, ресурсы и ограничения управления организационным поведением сотрудников ООО «Магма»	53
3 Совершенствование управления организационным поведением сотрудников ООО «Магма»	61
3.1 Мероприятия совершенствования управления организационным поведением сотрудников ООО «Магма».....	61
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий ..	76
Заключение	80
Список использованных источников	83
Приложение А – Тест оценки поведения в коллективе	88

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ СОТРУДНИКОВ

1.1 Сущность организационного поведения персонала

В начале 60-х годов XX века возник термин организационное поведение. В то время объединились несколько направлений научных дисциплин, занимающихся объяснением поведения людей и групп в организации, а также организаций во внешней среде. Исторический обзор поля исследований достаточно ясно показывает, что организационное поведение появилось из таких дисциплин, как психология и социальная психология, социология труда, теория и социология организаций, исследование бизнеса, наука управления (администрирование), этика и право.

Существуют различные авторские точки зрения к определению сущности понятия организационное поведение:

Ю.Д. Красовский «Организационное поведение – это такое поведение работников вовлеченных в определенные управленческие процессы, имеющие свои циклы, ритмы, темпы, структуру отношений и требований» [35];

А.М. Смолкина «Организационное поведение – это такое поведение человека в организации, в результате которого устанавливаются, обеспечиваются определенные организационные связи» [49];

Джон. В. Ньюстром «Организационное поведение – это изучение поведения людей в организации и практическое использование полученных знаний».

Таким образом, можно сделать вывод, что организационное поведение – это наука, изучающая поведение людей (индивидов и групп) в организациях, с целью практического использования полученных знаний для повышения эффективности трудовой деятельности человека.

Организационное поведение проявляет себя в следующих формах, аспектах, явлениях [24]:

- установки, ценности, предпочтения, наклонности индивидуумов, фор-

мирующиеся в сознании;

- поведение индивидуумов в отношении физических объектов в случае неожиданных информационных и социальных контактов;

- поведение групп, команд и других группировок, характеризующихся общением «лицом к лицу»;

- поведение организационных единиц, таких как отделы, отделения, фирмы или крупные концерны; – поведение взаимосвязанной группы организаций;

- поведение внутренней и внешней среды компании, например эволюция технологии, рынков, конкуренции, государственного регулирования и т.д.

Сущность организационного поведения заключается в систематическом, научном анализе поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации с учетом воздействия внешней среды. Организационное поведение предполагает изучение и формирование поведения индивидов, групп для достижения организацией поставленных целей и повышения эффективности ее деятельности. Организационное поведение представляет собой мультидисциплину (кросс-дисциплину), поскольку использует принципы, методы, заимствованные из других дисциплин: теории организации, психологии, социальной психологии, менеджмента, управления персоналом. В свою очередь, организационное поведение представляет собой основу для изучения целого комплекса управленческих дисциплин. Организационное поведение имеет четкую ориентацию на личность внутри группы, ее поведение: люди внутри группы, их чувства, ощущения, восприимчивость к новому, реакция на окружающую среду. Предметом исследования в организационном поведении являются закономерности поведения и социальные, социально-экономические и психологические факторы, определяющие поведение людей в организациях и организаций во внешней среде.

Считается, что менеджмент характеризуют три основных измерения: техническое, концептуальное и человеческое. Техническое и концептуальное из-

мерение включают знания менеджера в области компьютеров, бухучёта, инженерных наук либо маркетинга. Многие менеджеры склонны к игнорированию человеческого фактора. Они считают, что их подчиненные ленивы, заинтересованы преимущественно в деньгах и если сделать их счастливыми, то они будут трудиться более продуктивно. Человеческие проблемы сводятся к разработке системы материального стимулирования, к обеспечению безопасности труда, что должно привести к повышению его продуктивности. К сожалению, при новых условиях экономических отношений этот подход больше не работает. Хотя он и не приносит ущерба, а на ранних этапах развития организации даже дает определенные результаты, сейчас уже очевидно, что такой упрощенный подход недостаточен для решения современных проблем. Ошибка такого подхода в том то, что он пренебрегает многими аспектами человеческого поведения.

Поведение человека на работе гораздо сложнее и многообразнее, чем это предполагается схемой «экономика – безопасность – условия труда». Новая точка зрения состоит в том, что работники гораздо более сложные объекты, и необходимо теоретическое осмысление эмпирических исследований, прежде чем разрабатывать прикладные методы управления людьми. Традиционный подход «человеческих отношений» более не играет преобладающей роли в поведенческом измерении менеджмента. Немногие станут оспаривать факт, что подход организационного поведения со всем объемом связанных с ним знаний в наши дни доминирует в поведенческом измерении менеджмента и остаётся таковым в обозримом будущем [31].

В большинстве отечественных исследований человеческое поведение понимается как совокупность совершаемых человеком поступков. Поступок как единица поведения выражает отношение человека к другим людям и моральным нормам общества. Психологический словарь трактует поступок как социально оцениваемый акт поведения, совершение которого подчинено мотивам и целям человека. В нем проявляется личность: ее направленность, ведущие потребности, отношение к окружающей действительности, характер, темперамент. Проблема поведения как особой формы активности организма, осваива-

ющего среду, была открыта в России И.П. Павловым. Он ввел термин «поведение», с помощью которого стало возможным отражать сферу отношений отдельного целостного взаимодействующего организма со средой, в недрах которой он существует и с которой активно взаимодействует.

Поведение индивидов в организации определяется теми правилами и ограничениями, которые действуют в ней для достижения поставленных целей.

Поведение имеет свои особенности: причинность, целенаправленность, мотивированность.

Поведение имеет причины, т.е. любое поведение определяется теми событиями, которые ему предшествовали и вызвали конкретную форму проявления. Поведение целенаправлено – любое поведение определяется целью, для достижения которой индивид совершает определенного вида действия. Поведение мотивировано – в любом поведении присутствует мотив, определяющий именно данную форму его проявления. Кроме того, характеристики поведения, которые можно наблюдать, измеримы – возможно измерить отдельные составляющие поведения, например, насколько быстро мы говорим, выполняем определенного вида работу [33].

Современный подход к организационному поведению опирается на строгую методологию. Поиск причин поведения очень тонкий и сложный процесс. Проблема настолько сложна, что некоторые ученые оспаривают саму возможность существования точной науки о поведении. Человеческое поведение нельзя контролировать и манипулировать им, при одинаковых исходных поведение может быть разным.

В одной и той же организационной среде разные люди ведут себя по-разному. Человек всегда обладает свободой в выборе форм поведения: принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения, с другой – он может принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее цели и философию. В зависимости от того, в какой комбинации сочетаются эти главные составляющие основы поведения, специалисты выделяют четыре модели организационного поведения человека.

Первая модель поведения: преданный и дисциплинированный член организации. Он полностью принимает все организационные ценности и нормы поведения. В этом случае человек старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль полностью в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Поэтому результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли и функций в организации [35].

Вторая модель поведения: приспособленец. Человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Такого человека можно охарактеризовать как приспособленца. Он делает все правильно и по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, тем не менее может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, которые могут противоречить интересам организации, но соответствовать его собственным интересам. Например, такой человек с легкостью покинет фирму, как только в другом месте ему предложат несколько лучшие условия или без особых угрызений совести продаст корпоративные секреты конкурентам. Приспособленцы – самый распространенный тип поведения среди персонала любой организации [35].

Третья модель поведения: оригинал. Человек приемлет цели деятельности организации, но не приемлет существующие в ней традиции и нормы поведения. В данном случае человек может порождать много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством, в коллективе он выглядит «белой вороной», оригиналом. Однако если руководство организации находит в себе силы отказаться от устоявшихся норм поведения применительно к отдельным сотрудникам и дать им свободу в выборе форм поведения, то они могут найти свое место в организации и приносить ей значительную пользу. К этому типу относится много талантливых людей креативного (творческого) склада, спо-

собных генерировать новые идеи и оригинальные решения [35].

Четвертая модель: бунтарь. Индивид не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации. Это открытый мятежник, который все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Очень часто «бунтари» своим поведением рожают множество проблем, которые существенно усложняют жизнь организации и даже наносят ей ущерб. Однако было бы неверно считать, что такой тип организационного поведения абсолютно неприемлем, и люди, ведущие себя таким образом, не нужны организации. Среди них также встречается много одаренных личностей, присутствие которых в организации приносит большую пользу, несмотря на все создаваемые ими неудобства [35].

Так же поведение можно классифицировать следующим образом [49]:

1. По степени осознанности человеческого поведения: осознанное и неосознанное.
2. По целям: направленное на решение индивидуальных, групповых, общеорганизационных целей.
3. По типу субъекта-носителя: индивидуальное, групповое, ролевое и организационное.
4. По типу воздействия на субъекта-носителя: реактивное (реакция на соответствующие санкции со стороны лидера, группы или организации), конформное (воспроизведение поведения лидера, группы), ролевое (ответ на безличные требования должностных и профессиональных предписаний).
5. По последствиям реализации данного типа поведения для группы: конструктивное (ориентированное на укрепление единства или повышение эффективности деятельности группы) и деструктивное (ведущее к дезинтеграции и снижению эффективности деятельности группы, организации).
6. По форме протекания: кооперированное (ориентированное на поддержание сотрудничества) и конфликтное.

Под организацией традиционно понимается объединение людей, совместно реализующих определенные цели и действующих на основе принятых

правил и норм. По мнению В.Н. Глумакова, несмотря на многообразие организаций, все они имеют общие параметры, каждый из которых в той или иной мере определяет организационное поведение: цели организации; организационная структура; внутренняя и внешняя среда; совокупность ресурсов; нормативная и правовая основа; организационная культура [42].

Поведение человека в организации, являясь результатом воздействия большого числа переменных как личностных, так и организационного окружения, в свою очередь, является фактором, влияющим на поведение других людей в трудовой совместной деятельности.

Поведение человека в организации, являясь результатом воздействия большого числа переменных как личностных, так и организационного окружения, в свою очередь, является фактором, влияющим на поведение других людей в трудовой совместной деятельности. Особая роль в этом процессе отводится восприятию личности, поскольку именно образ мира, Я-образ и образ социальной ситуации в организации, в их личностном смысле, являются главными факторами актуального поведения личности.

Чем сложнее, неопределеннее становится окружающая нас среда, тем больше мы полагаемся на наши собственные приемы поддержания адекватности нашего процесса восприятия. В настоящее время восприятие поведения в организациях в сложных, неопределенных и постоянно изменяющихся условиях (турбулентной среде) сильно искажается, что увеличивает риск принятия ошибочного решения.

Поведение сотрудников задается стратегией развития организации и является составной частью репутации организации и компетенции персонала. Это направление предполагает формирование и поддержание у сотрудников требуемых стандартов поведения в соответствии с моделями поведения.

Изучение вариантов поведения сотрудников определяется целями и стратегией развития организации и проводится ее руководителями для формирования подразделений с требуемыми стандартами поведения [48].

К основным факторам, влияющим на поведение персонала, относятся: потенциал организации, ее социальная инфраструктура; условия работы и охрана труда; социальная защищенность работников; социально-психологический климат коллектива; материальное вознаграждение труда и семейные бюджеты; внерабочее время и использование досуга.

Потенциал отражает материально-технические и организационно-экономические возможности организации, т.е. ее размеры и территориальное расположение, численность персонала и характер ведущих профессий, профиль производства и объемы выпускаемой продукции (товаров и услуг), форму собственности, состояние основных фондов, финансовое положение. Социальная инфраструктура представляет обычно комплекс объектов, предназначенных для жизнеобеспечения работников организации и членов их семей, удовлетворения социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей.

Условия и охрана труда включают факторы, которые связаны с содержанием совместной работы, техническим уровнем производства, организационными формами трудового процесса и качеством рабочей силы, занятой в данной организации, а также факторы, так или иначе воздействующие на психофизиологическое самочувствие работников, на обеспечение безопасного ведения работ, предупреждение производственного травматизма и профессиональных заболеваний. Ими охватываются [48]:

- оснащенность организации современной техникой, степень механизации и автоматизации работ, применение эффективных технологий и материалов;
- организация труда с учетом внедрения современных научно-технических достижений в производство, укрепления трудовой, производственной и технологической дисциплины, усиления самостоятельности, предприимчивости, личной и групповой ответственности работников;
- сокращение тяжелых и вредных для здоровья работ, выдача при необходимости специальной одежды и других средств индивидуальной защиты;
- соблюдение санитарно-гигиенических норм, в том числе по состоянию производственных помещений и оборудования, чистоте воздуха, освещенности

рабочих мест, уровню шума и вибрации;

- наличие (и удобства) бытовых помещений (раздевалок, душевых), медпункта, буфетов, туалетов и т.п.

Опыт зарубежных и отечественных организаций подтверждает, что внимание к людям, забота об улучшении условий и охраны их труда приносят заметную отдачу, повышают деловой настрой. Средства, потраченные на производственную эстетику, благоустройство рабочего быта, создание комфортных условий для отдыха в перерывах во время трудового дня, окупаются с лихвой ростом производительности труда и качества работы.

Социальную защиту работников организации составляют мероприятия по социальному страхованию и соблюдению других социальных гарантий, установленных действующим законодательством, коллективным договором, трудовыми соглашениями и иными правовыми актами. В РФ эти меры, в частности, предусматривают [50]:

- обеспечение минимального размера оплаты труда и тарифной ставки (оклада);

- нормальную продолжительность рабочего времени (40 часов в неделю), компенсацию за работу в выходные и праздничные дни, ежегодные оплачиваемые отпуска продолжительностью не менее 24 рабочих дней;

- возмещение вреда здоровью в связи с исполнением трудовых обязанностей;

- отчисления в пенсионный и другие внебюджетные фонды социального страхования;

- выплату пособий по временной нетрудоспособности, ежемесячных пособий матерям на период их отпуска по уходу за ребенком, стипендий работникам на время профессиональной подготовки или повышения квалификации.

Указанные гарантии реализуются при прямом участии организации. Денежные выплаты, как правило, производятся из средств организации, их размеры ориентированы на среднюю зарплату или долю минимальной оплаты труда. Система социальной защиты должна страховать работников от риска оказаться

в затруднительном материальном положении из-за болезни, утраты трудоспособности или безработицы, придавать им уверенность в надежной защищенности своих трудовых прав и привилегий.

Социально-психологический климат – это суммарный эффект от воздействия многих факторов, влияющих на персонал организации. Он проявляется в трудовой мотивации, общении работников, их межличностных и групповых связях. Нормальная атмосфера этих отношений дает возможность каждому сотруднику чувствовать себя частицей коллектива, обеспечивает его интерес к работе и необходимый психологический настрой, побуждает к справедливой оценке достижений и неудач как собственных, так и коллег, организации в целом.

В структуре социально-психологического климата коллектива взаимодействуют три основных компонента: психологическая совместимость работников, их социальный оптимизм, нравственная воспитанность. Эти составляющие касаются тонких струн человеческого общения, интеллекта, воли и эмоций личности, во многом определяющих ее стремление к полезной деятельности, творческой работе, сотрудничеству и сплоченности с другими. Выражая отношение работников к совместному делу и друг другу, социально-психологическая атмосфера выдвигает на передний план такие мотивы, которые не менее действенны, чем материальное вознаграждение и экономическая выгода, стимулируют работника, вызывают у него напряжение сил или спад энергии, трудовой энтузиазм или апатию, заинтересованность в деле или безразличие.

Материальное вознаграждение труда выступает основным фактором воздействия на поведение персонала. Оплата труда должна основываться на социальном минимуме - на том, что необходимо для поддержания достойного уровня жизни и воспроизводства работоспособности человека, получения им средств существования не только для себя, но и для своей семьи [50].

Досуг занимает особое место в гармоничном развитии человека-труженика. Величина, структура, содержание, культура использования свободного времени влияют на гуманистическую наполненность образа жизни, миро-

восприятие работника, его гражданскую позицию и нравственные ценности.

Наряду с условиями непосредственной социальной среды на социальное развитие организации и поведение сотрудников воздействуют и более общие факторы, от которых в значительной, а нередко решающей степени зависят трудовой настрой персонала, эффективность совместной работы. Имеются в виду, прежде всего факторы, влияющие на отдельные отрасли экономики или регионы, на положение дел в стране - находится ли она в данный момент на подъеме, в расцвете сил либо, напротив, переживает спад, кризис, испытывая резкое усиление социальной напряженности.

1.2 Мотивация и формирование группового поведения в организации

Необходимость повышения эффективности деятельности предприятия понуждает менеджеров по персоналу все в большей и большей степени обращать внимание на необходимость увеличения отдачи от персонала. Немаловажную роль в этом играет разумно и последовательно построенная мотивация. Однако менеджеры по персоналу нуждаются в четких инструментах для реализации такого воздействия.

Сознательное использование различных вариантов научных или практически обоснованных теорий мотивации или других аналогичных концепций дает высокую эффективность организационной деятельности по персоналу.

Любую организацию можно представить как группу людей, объединенных общей целью. Эти люди создают систему, состоящую из разнообразных функций и ролей, служащих процветанию компании и обуславливающих ее успех [32].

Структура эффективной организации устроена так, что работа каждого является вкладом в общее дело. Если сотрудники это понимают, то они четко осознают свои место и роль в этой системе, умеют определять зону ответственности, в рамках которой они имеют право принимать самостоятельное решение. Автономные системы строятся на принципах самоорганизации и стремятся к

оптимальному состоянию равновесия, поэтому любые изменения в системе происходят тяжело и с отсроченной обратной связью.

Но мало подобрать эффективную команду – не менее важная задача заинтересовать и удержать работников в компании, объективно оценивая их работу. Консервативные оценки работы сотрудника «плохо» или «неправильно» приводят к ужесточению мер негативного стимулирования (выговоры, вычеты из зарплаты и т.д.), что не располагает персонал к лояльности. Более продуктивным является иной подход: даже если сотрудник принял неправильно решение – ему объяснят, что оно не приведет организацию к желаемой цели, и попросят самостоятельно найти другой вариант, который будет выгоден и для него, и для всей компании. В этом случае у сотрудника формируется поведенческая гибкость. Эффективное обучение сотрудников принимать правильные решения должно стать постоянным и целенаправленным процессом [51].

Руководители и сотрудники по-разному трактуют понятие лояльности. По мнению сотрудников, это просто положительное или нейтральное отношение к компании. Руководители же считают, что лояльность – это преданность организации, выражающаяся в добросовестном выполнении всех поручений, а также в сложившихся в коллективе дружеских отношениях и присутствии командного духа. При этом преданным называется лишь тот сотрудник, которого нельзя переманить даже обещаниями «золотых гор».

Лояльность всегда основана на удовлетворенности сотрудников важными для них аспектами работы в компании. Особенно важны такие факторы как социальная защищенность работников, прозрачность системы управления, человечность (отсутствие необоснованной жесткости к работникам со стороны менеджмента) и корпоративная культура компании, выражающаяся в системе мотивации, будь то проведение корпоративных вечеринок или разработка политики по компенсациям и льготам. И, конечно же, корпоративная культура отражается на культуре отношений между сотрудниками и менеджментом.

Лояльность персонала, так или иначе, затрагивает все процессы, происходящие внутри организации. Один из немногих явных показателей низкой ло-

яльности – высокая текучесть кадров.

Для контроля лояльности важно изучить мотивацию персонала, ведь выявление и удовлетворение основных мотивов сотрудников – лучший способ поддержания высокого уровня лояльности. Повышению лояльности сотрудника способствует убеждение его в том, что не только он старается для компании, но и компания для него. Он должен быть уверен в том, что: получает ту зарплату, которой стоит; его заслуги будут оценены по достоинству и не только материально; руководство заботится о его карьерном росте, повышении квалификации, а также о том, чтобы создать необходимые условия для комфортной работы. Также важно, чтобы компания строго выполняла все условия договора с сотрудником, то есть была с ним предельно честна [52].

Любой руководитель знает, что управлять лояльным сотрудником намного легче, чем нелояльным. Лояльность персонала ограничивает утечку ценных кадров и, следовательно, утечку информации из организации. И, наконец, в организации, где руководитель пользуется доверием у работников, легче проводить серьезные изменения. Успех и динамичное развитие такой компании гарантированы.

Так же важную роль в поведении персонала играет корпоративный климат в основе всего лежат цели и задачи компании, ее миссия. Далее климат формируется на базе менталитета команды, которая составляет ядро компании, а также менталитета ее основоположников. Затем основной персонал компании корректирует его, как правило, не более чем на 20-30% в год. Необходимо учитывать, что корпоративный климат является производной от стратегических целей и системы мотивации, принятой в компании, от динамики рынка, его истории. Поэтому его невозможно менять, не затрагивая финансовых основ взаимоотношений компании и персонала. Еще один вклад в создание благоприятного корпоративного климата – это оптимизация работы внутри компании. Каждый сотрудник должен знать, что, в какие сроки и для чего делает. Необходим процесс постоянной оптимизации структуры, оптимизации функциональных обязанностей под влиянием рыночной ситуации [52].

Благоприятный климат положительно влияет на эффективность работы сотрудников. Согласно западным исследованиям лишь на 15% мотивация человека зависит от его зарплаты и на 85% – от стабильности компании, места работника в организации, степени его оцененности окружающими, возможностей роста и т.д. По некоторым утверждениям, уже через год работы зарплата перестает стимулировать работников на «ударный» труд, и они начинают работать ровно настолько, чтобы не быть уволенными.

Это на самом деле так, если зарплата прямо не привязана к работе сотрудника и не разработаны методы ее чуткого реагирования на большинство действий работника. Разработка такой системы – довольно сложное занятие, так как сначала необходимо выделить, какие виды работ являются приоритетными для компании, какой имидж она хочет создать и где видит себя в будущем. Большинство сотрудников не будет делать что-то позитивное для компании, если это: не отражается на его заработной плате либо на каком-то другом материальном доходе, получаемом от фирмы; не отражается в оцененности окружающими; не повышает его профессиональный уровень; не способствует повышению его самооценки.

Поэтому так важно разрабатывать гибкие мотивационные схемы, которые бы способствовали росту и успеху фирмы, стимулируя персонал к поиску новых решений, открытию новых рынков и т.д.

Мотивация – тонкий инструмент, и обратный эффект от неправильно внедренной системы может во сто раз превзойти возможный положительный эффект. Схемы стимулирования персонала следует пересматривать минимум раз в полгода, даже если компания не очень динамична [55].

Следует отметить, что в современном менеджменте происходят интересные перемены. Естественно, разные компании претерпевают разные изменения, но выделяются две модели управления бизнесом и зависят они от рынка, на котором работает компания. Некоторые компании работают на рынке очень циклическом, где продукты и технология не сильно меняются в течение многих лет или даже десятилетий – это, в основном, организации сырьевых отраслей – гор-

нодобывающей, нефтегазовой промышленности и т.д. Другие компании работают в быстро меняющейся (турбулентной) среде, например, компании типа «Microsoft» – у них каждые несколько месяцев новый продукт, и все постоянно меняется.

Для компаний циклического типа характерна классическая вертикальная структура управления. Основной вопрос менеджмента в этих компаниях, основная его проблема – как сделать так, чтобы в новом году было немного лучше, чем в прошлом году. В этой компании руководитель тот, кто знает лучше всех. Это стабильная система – в таких организациях авторитарное управление очень эффективно – «Я вам говорю – вы делаете». Процедуры давно известны и регламентированы. Все базируется на трех «С»: структура, система, стратегия. Соответственно и мотивация может включать только стандартные наборы – социальный пакет, добавки за работы сверх норматива и прочее. В такой системе управления человеческий фактор является не столь уж определяющим, главное – координированная работа сотрудников и четко описанные правила [55].

Во втором случае менеджмент совсем иной. В компаниях, в которых практически каждый день меняется стратегия все время задаются вопросом: Ну, что нам теперь делать? Старые знания у них могут даже мешать управлению. Если в вертикальной структуре можно управлять персоналом, как «куклами», то здесь люди больше думают сами – топ-менеджер лишь задает направления, он объясняет и создает благоприятные условия. Такая организация держится на трех «столпах»: люди, цель, процесс. Соответственно, встает вопрос о мотивации – поскольку сотрудники динамично развивающихся компаний нового типа не хотят стандартизированного подхода, то для максимизации результата, нужно разрабатывать индивидуальные схемы, в которых ключевым принципом является: «Я хочу, чтобы это было решение конкретно для меня» [55].

Надо отметить, что делегирование полномочий сильно мотивирует людей. Более того, люди сегодня сами оценивают свою компанию: кто мы, что мы – и потом, в зависимости от того, что они обнаруживают, компания себя организует. Люди хотят иметь руководителя, который достаточно прямо высказы-

вает свою точку зрения и при этом дает им проявить инициативу. Например, в компании «Microsoft» Б. Гейтс стимулирует руководителей торговых отделов думать и действовать так, будто они управляют независимыми предприятиями. Психологический метод мотивирования служащих Б. Гейтса основан на определении целей, которые недостижимы, и внушении чувства поражения у служащих, которое заставляет их в другой раз приложить больше усилий.

Мотивация трудовой деятельности во многом влияет на поведение персонала, дает стимул сотрудникам для достижения целей, как компании, так и своих собственных, является своеобразным регулятором норм поведения людей в организации, которая позволяет эффективно управлять компанией.

В жизни многих людей есть повторяющиеся, излюбленные сценарии поведения – набор фраз, действий и ожиданий, которые они периодически воспроизводят в общении с окружающими.

Сценарии поведения очень разнообразны, но есть несколько типичных, знание которых может помочь руководителям и специалистам службы персонала более внимательно отнестись к словам и поведению сотрудников и в случае выявления сценариев быстро найти эффективные инструменты управления их поведением и мотивировать на взаимодействие [55].

Сценарий «Ни на что не хватает времени», «Такая нагрузка» или «Все на мне» является одним из самых распространенных. Если сотрудник часто повторяет данные фразы, то, скорее всего, ему не хватает признания собственной значимости. Сотрудник посылает окружающим сигнал «Я действительно значим, я действительно полезен, без меня нельзя обойтись» [55].

Наиболее успешная реакция в данной ситуации – подтвердить сотруднику его значимость, похвалить его, поддержать, сказать, что его работа важна для коллектива, руководства и организации в целом. Объясните сотруднику, что его мнение важно и от него многое действительно зависит.

При этом необходимо исключить: советы по управлению временем, тем более упреки в неправильном планировании дня (это можно и нужно делать, но не в момент проявления сценария); отказ от обсуждения темы как таковой со

ссылкой на собственную занятость; соревнование («Да что там у тебя, вот я...»).

Сценарий «Все пропало», «Никто меня не понимает» говорит о повышенной потребности сотрудника в сочувствии, эмпатии, сопереживании [51].

Если сотрудник говорит такие слова, стоит уделить ему особое внимание и сказать, что понимаете его эмоции. Согласитесь с ним и искренне скажите: «Нас действительно часто не понимают, и часто бывает трудно».

Можно привести примеры из своей жизни, как тяжело переживать такое (при этом стоит избегать соревнования). Так как заикливание на обозначенном вопросе может привести собеседника к неадекватным реакциям и депрессивному состоянию, необходимо постепенно вывести его из данной темы, для этого переведите разговор на продуктивные пути решения проблемы. При этом необходимо исключить: утверждение, что все проблемы собеседника – ерунда, не стоят внимания или очень легко разрешимы; обвинение собеседника; соревнование.

Сценарий «Все они ...». Если сотрудник говорит «Все они (мужчины, начальники, обеспеченные люди, женщины и т. д.) – ругательное слово (проходимцы, идиоты, стервы – в зависимости от ситуации)», «Не хочу никакого дела иметь с... (аналогично)», это обозначает, что сотрудник занял защитную позицию, чувствует себя не очень уверенно в определенной сфере, старается нанести опережающий удар [47].

Часто сотрудник, имеющий комплексы относительно своего социального статуса или дохода, начинает часто обращаться к идее о том, что окружающие его люди, особенно начальники, более успешные коллеги, богатые соседи и пр. – не есть хорошие (паразиты, воры, наглецы и пр.). При этом он как бы заранее оправдывает свою социальную неуспешность тем, что он-то хороший, не такой, как все остальные.

В этом случае реакция состоит в частичном согласии – «Да, действительно такое иногда бывает» и высказывании сопереживания в том, что сотрудник столкнулся с неприятной для себя ситуацией. Это поможет замотивировать к взаимодействию, расположить его к себе.

Стремитесь понять, что сотрудник защищается, не воспринимайте его поведение всерьез: это всего лишь попытка не очень уверенного в себе (в определенной сфере) человека оградить себя от эмоциональных травм.

При данной подстройке важно исключить фразу «Да ты сам такой...», не вступайте в дискуссию на рациональном уровне (у сотрудника в данный момент не та «волна»), не присоединяйтесь, не поощряйте такого рода высказывания и стремитесь поменять тему.

Данный подход не подразумевает исправление поведения или восприятия ситуации, это только подстройка для дальнейшего общения. Безусловно, такая самооценка и данный тип поведения требуют коррекции, но это другая тема.

Сценарий «У меня все равно не получится» или «Заранее извините» показывает, что сотрудник заранее выставляет защиту, он хочет обезопасить себя на случай, если действительно что-то не получится [30].

Учитывать данный сценарий стоит, только если он говорит так часто. Если же данная фраза сказана единожды в конкретной, отдельно взятой ситуации, не стоит делать каких-либо выводов. В ситуации же повторения этот сценарий очень похож на предыдущий, однако лишен агрессии и характерен для случаев заниженной самооценки (возможно, в отдельной сфере).

Для того чтобы завершить данный сценарий, дайте сотруднику понять, что его предостережение принято и что вы видите, он действительно умеет прогнозировать ситуацию, однако предложите попробовать. Заверьте его, что ничего страшного не произойдет, даже если реализовать план не удастся.

При этом необходимо избегать следующих реакций: отмахнуться от предупреждения, голословно заявив, что все получится; обвинить сотрудника в неспособности хоть что-нибудь сделать; предложить отказаться от попытки.

Впоследствии имеет смысл выяснить, что же именно смущало сотрудника, и постараться поэтапно перевести его на позитивный настрой.

Сценарий «Да разве другие могут (умеют)...» часто возникает вокруг тех навыков, которыми сотрудник особенно гордится, при этом не очень уверенно чувствуя себя в других сферах. В любом случае, частое возникновение этого

сценария говорит о существующих комплексах: принижая окружающих, сотрудник как бы приподнимает себя [47].

Для того чтобы расположить к себе сотрудника, который высказывает такое мнение, с определенным энтузиазмом поддержите с ним данную тему и подтвердите его качества и навыки. Однако на будущее продумайте, как скорректировать поведение такого сотрудника, так как оно может переходить в агрессию и привести к полной необъективности самооценки.

Если необходимо завоевать расположение сотрудника в данный момент, достаточно сначала поддержать эту тему с определенным энтузиазмом, а потом плавно перевести тему в нужное русло. При этом не стремитесь убедить сотрудника на логическом уровне в наличии у «других» каких-то из упомянутых навыков или возможностей и тем более говорить фразу «На себя посмотри!» или похожие. Это приведет только к непродуктивной реакции и ухудшит результат беседы.

Сценарий «То ли дело мы тогда...» или «В наши годы...» характерен для сотрудников старшего поколения, которые не чувствуют себя защищенными и неуверенны в настоящий момент времени, при этом во главу угла встает не конкретный навык, как в предыдущем случае, а стаж и опыт [51].

Если довести данный сценарий до крайности, то в коллективе возникнет классическая дедовщина, которая с большей вероятностью родит мстительность и моральный садизм. Это разрушает коллектив. Для того чтобы не допустить такой ситуации, рекомендуется подтвердить значимость сотрудника с таким сценарием, а также показать, что его прошлые и нынешние заслуги ценятся и важны коллективу и руководству.

При этом необходимо исключить: реальное сравнение на логическом уровне «старичков» и «молодых»; снижение значимости заслуг говорящего в прошлом или настоящем; обоснование различий на логическом уровне.

Если данный сценарий проявляется слишком часто, будьте готовы к прямой агрессии со стороны такого сотрудника по отношению к новичкам или молодежи. Поэтому стоит предпринять меры по исключению такой ситуации.

Сценарий «Я и так все знаю (зачем мне еще чему-то учиться, да и кто меня может чему-то научить)» или «Ну что тут может быть нового?» – это защитная реакция сотрудника, который хочет подтвердить собственную значимость, компетентность, профессионализм. Очень часто этот сценарий актуален для сотрудников, не вполне уверенных в себе, в то время как уверенные в себе и адекватные сотрудники помнят о том, что получение дополнительного опыта всегда полезно [55].

В такой ситуации стоит подтвердить компетентность сотрудника, его опыт и свести вопрос обучения, повышения квалификации, по сути дела, к обмену опытом, оценке опыта других людей или каких-либо теорий. Впоследствии такого сотрудника стоит чем-то удивить, поразить. Если такой сценарий становится доминантным, то почти всегда можно говорить об отсутствии перспектив дальнейшего развития такого специалиста.

При этом необходимо исключить: попытку доказать некомпетентность напрямую (можно удивить сотрудника или показать ему что-то новое, не делая акцента на его незнании); логическое убеждение в пользу обучения.

Сценарий «Быстрее, быстрее...». Если в поведении и словах сотрудника видно, что он стремится ускорить рабочий процесс, темп и ритм жизни, при этом на лицо суетливость и чрезмерная активность, раздражающая окружающих, то рекомендуется сначала поддержать такой же темп при общении с ним, подстроится под него. И только потом постепенно своим внутренним спокойствием и своим состоянием постараться успокоить сотрудника [30].

Далее, если позволяет ваша компетентность и темп сотрудника негативно влияет на его работу и отношения в коллективе, можете помочь сотруднику понять, от чего он прячется и что произойдет при снижении его темпа. Часто ответ на данные вопросы помогают убрать излишнюю суетливость и успокоить сотрудника. Но делать это необходимо, если имеете опыт коучинговой работы и уверены, что не навредите сотруднику.

Сценарий «Только о деле...». Если сотрудник всячески избегает появления разговоров, тем, отношений, ситуаций хотя бы чуть-чуть личных и старает-

ся пресечь разговоры других на личные темы (в крайнем варианте сценария), то это означает очень высокую степень неуверенности в себе в личной сфере, а так же, как правило, свидетельствует о том, что сотрудник – интроверт [51].

Наиболее правильно при общении с таким сотрудником избегать касаться личных тем и свести общение сугубо к деловому. И если это не мешает рабочим процессам, то оставить все как есть.

Приведенные типичные сценарии проявляются как при общении с сотрудником в бизнес-среде, так и, безусловно, в личном общении в большинстве случаев на подсознательном уровне. Их анализ дает возможность заглянуть за ширму этикета и понять скрытые потребности, а также особенности сотрудника. Это позволяет правильно строить отношения с ним, правильно мотивировать его и осуществлять влияние.

Внимание: при анализе сценариев необходимо оценивать фактор повторяемости, навязчивости сценария. Чем более типичным и повторяемым он является, тем более значим данный фактор для сотрудника. Один-два раза появившуюся тему ни в коем случае не надо считать сценарием и делать какие-либо выводы.

Взаимодействие с сотрудниками, имеющими приведенные сценарии, часто является низкопродуктивным и сложным. Если же сценарий направлен на коллег, то это дополнительно приводит к ухудшению климата в коллективе.

В связи с этим необходимо понимать, что, когда сотрудник проявляет сценарий, он на подсознательном уровне просит о какой-то реакции, позитивном моральном стимуле для него, и, если дать ему этот стимул, можно разрядить атмосферу. И только после этого стоит, в зависимости от отношения к сотруднику и собственных возможностей, самостоятельно провести с ним разговор или направить его на тренинг, который поможет исключить мешающий сценарий из поведения.

Исследование теоретических аспектов управления организационным поведением сотрудников позволило сделать следующие выводы.

Организационное поведение – взаимодействие людей внутри организационной структуры. Под ним также понимают поведение компании в технологической, социальной, экологической среде, взаимоотношения с другими фирмами, отдельными людьми. В менеджменте это отдельная дисциплина, которая помогает управлять коллективом.

На сотрудников влияет множество факторов, начиная от корпоративной культуры и заканчивая качеством жизни. Если внешние факторы вы неспособны контролировать, внешние нужно корректировать, чтобы добиться желаемого результата.

Выделяют несколько моделей организационного поведения, которые формируются под влиянием руководства, коллектива. Они закладываются при основании компании, но могут меняться со временем, например, когда приходят новые управляющие или сотрудники, способные воздействовать на коллег.

Независимо от принятой модели организационного поведения, поддерживаемой руководством, каждый сотрудник может вести себя по-разному. Манера общения, поступки, преследуемые цели и методы их достижения зависят от личных качеств. Незначительное влияние оказывает уровень профессионализма, опыт, социальное и материальное положение.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – Москва: ОМЕГА-Л, 2015. – 40 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001 № 1973 ФЗ. – МОСКВА: Юрист, 2016. – 142 с.
3. Амиров, А. Г. Система управления персоналом на предприятиях / А. Г. Амиров, В. Г. Головина. - МОСКВА: Всероссийский центр производительности, 2017. – 453 с.
4. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом (опыт социологического исследования) / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. - МОСКВА: Феникс, 2015. – 589 с.
5. Бершова, Л. В. Оценка личного трудового вклада руководителя / Л. В. Бершова // Справочник кадровика. - 2014. - № 1. - 104 с.
6. Бизюкова, И. В. Оценка и подбор кадров предприятия / И. В. Бизюкова. - МОСКВА: Экономика, 2013. – 451 с.
7. Блинов, А. О. Малое предпринимательство: теория и практика. / А.О. Блинов. - МОСКВА: Дашков и К, 2014. – 356 с.
8. Бойдаченко, П. Г. Служба управления персоналом / П. Г. Бойдаченко. - Новосибирск: Наука, 2016. – 475 с.
9. Бойдаченко, П. Г. Управление персоналом / П. Г. Бойдаченко // Генеральный директор. - 2014. - № 3. – 85 с.
10. Бородин, В.А. Процедура оценки и анализа деятельности персонала частного предприятия / В. А. Бородин // Справочник по управлению персоналом - 2016. - № 9. - С. 85-98.
11. Бударин, В. Б. Работа с персоналом - новые возможности / В. Б. Бударин, А. П. Пасленов // Генеральный директор. - 2014. - № 11. - С. 21-27
12. Бударин, В. Б. Формы и методы работы с кадрами / В. Б. Бударин // Генеральный директор. - 2014. - № 2. – С. 17-23
13. Бычин, В. Б. Отбор и повышение квалификации персонала / В. Б. Бычин // Эффективный менеджер. - 2012. - № 4. – С. 23 – 35
14. Вагин, А. П. Управление персоналом в условиях рыночной эконо-

мики / А. П. Вагин, В. И. Митирко, А. В. Модин. - МОСКВА: Дело, 2016. – 568 с.

15. Валова, Т. В. Особенности управления персоналом на предприятиях малого и среднего бизнеса (часть 2) / Т. В. Валова // Консультант директора. - 2013. - №15. - С. 31-33.

16. Валова, Т. В. Особенности управления персоналом на предприятиях малого и среднего бизнеса / Т. В. Валова // Консультант директора. - 2013. - №14. - С.31-33.

17. Вейл, П. Искусство менеджмента / П. Вейл. – МОСКВА: Новости, 2016. – 679 с.

18. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала. / В. Р. Веснин. - МОСКВА: Дело, 2014. – 135 с.

19. Виханский, О. С. Менеджмент: Учебник. - 4-е изд. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - МОСКВА: Гардарика, 2012. – 612 с.

20. Виханский, О. С. Стратегическое управление: Учебник / О. С. Виханский. - МОСКВА: МГУ, 2013. – 648 с.

21. Волгин, А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. / А. П. Волгин, В. И. Митирко. - МОСКВА: Дело, 2015. – 593 с.

22. Волгин, В. В. Управление персоналом малого предприятия (предупреждение проблем): Практическое пособие. / В. В. Волгин. – МОСКВА: Маркетинг, 2014. – 300 с.

23. Герчиков, Д. В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом/ Д. В. Герчиков // Управление персоналом. - 2016. - №12. - С. 6-8.

24. Герчикова, И. Н. Менеджмент: Учебник - 5-ое изд., перераб. и доп. / И. Н. Герчикова. - МОСКВА: ЮНИТИ, 2017. – 597 с.

25. Джоунз, Г. Торговый бизнес: как организовать и управлять / Г. Джоунз. - МОСКВА: Инфра-М, 2016. – 303 с.

26. Джуми, Е. В. Премияльная система: новый ракурс / Е. В. Джуми // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №9. - С.115-123.

27. Дуракова, И. Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследования зарубежного опыта. / И. Б. Дуракова. - МОСКВА: Мартин, 2013. - 215 с.
28. Журавлев, П. В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / П. В. Журавлев, А. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – МОСКВА: Наука, 2014. – 671 с.
29. Зигерт, В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. - Москва: Наука, 2012. – 387 с.
30. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / А. Я. Кибанов. - МОСКВА: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
31. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова – МОСКВА: ИНФРА-М, 2016. -304 с.
32. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: Регламентация труда: Учебное пособие - 3-е изд. Пер. и доп./ А.Я. Кибанов, Т.А. Родкина. - МОСКВА: Экзамен, 2013. - 480 с.
33. Кибанов, А. Я. Формирование системы управления персоналом на предприятии. / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров - МОСКВА: Дело, 2016. - 412 с.
34. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. - МОСКВА: ИНФРА-М, 2014. - 303 с.
35. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Уч. пос. для вузов.- 2-изд., перераб. и доп. – МОСКВА: ЮНИТИ-ДАНА. 2014. – 511с.
36. Лапин, А. В. Формирование системы управления персоналом (региональный и микроэкономический аспекты) / А. В. Лапин // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 5. - С.83 - 87.
37. Лебедева, И. В. Особенности управления трудом на мелких и средних предприятиях Японии / И. В. Лебедева // Проблема теории и практики управления. - 2015. - №6. - С.101-105.
38. Липсиц, И. Секреты умелого руководителя. / И. Липсиц. - МОСКВА: ИНФРА – М, 2013. – 476 с.

39. Любичкая, В. О. Формирование кадровой политики современной организации сферы услуг. / В. О. Любичкая, О. А. Лымарева // Экономика устойчивого развития. - 2016. - № 1 (25). - С. 254-257.
40. Магура, И. Оценка работы персонала. Подготовка и проведение аттестации. / И. Магура. - МОСКВА: Феникс, 2015. - 179 с.
41. Мартиросян, А. Сложности формирования руководителей среднего и малого бизнеса в России / А. Мартиросян // Проблемы теории и практики управления. - 2012. - №3. - С.119-123.
42. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие. / Е. В. Маслов. - Новосибирск: ИНФРА-М: НГАЗиУ, 2013. - 312с.
43. Маусов, Н. Менеджмент персонала - ключевое звено внутрифирменного управления / Н. Маусов // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - №6. - С. 8-12.
44. Мейтланд, Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. / Я. Мейтланд. - МОСКВА: ЮНИТИ, 2014. – 250 с.
45. Немкович, Е. Г. Управление кадрами на предприятиях малого и среднего бизнеса / Е. Г. Немкович. // Экономист. – 2013. - №7. – С. 3-8.
46. Одегов, Ю.Г. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования / Ю. Г. Одегов, В. Б. Бычин, К. Л. Андреев. - Саратов: Изд-во Саратовского ун-та, 2014. – 421 с.
47. Питерс, Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. – МОСКВА: Прогресс, 2016 г. – 324 с.
48. Рюттингер, Р. Культура предпринимательства / Р. Рюттингер. - М: ЭКОН, 2014. – 361 с.
49. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. Учебник/ А.М. Смолкин. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 584 с.
50. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. - МОСКВА: Дело, 2015. – 489 с.
51. Управление человеческими ресурсами/ Под ред. Н.А. Горелова, А.И. Тучкова. - Спб: ГАРДАРИКА, 2013. – 239 с.

52. Фаткин, Л. А. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности / Л. А. Фаткин // Проблема теории и практики управления. - 2016. - №1. - С.106-111.
53. Хайдаров, В. М. Управление персоналом / В. М. Хайдаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - № 4. – С. 41-48.
54. Шебалкина, И. П. Формирование инновационной кадровой политики: роль личности / И. П. Шебалкина // Служба кадров.– 2015. – № 9. – С. 34 – 39.
55. Щербаков, В. И. Новый подход к управлению / В. И. Щербаков. - МОСКВА: Экономика, 2013. – 397 с.
56. Митрофанова Е.А., Дудкина Г.В., Дудкин А.И. Роль университета в управлении человеческими ресурсами на региональном рынке труда: вызовы, практика. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2018. Т. 7. № 6. С. 49-54.
57. Дудкина Г.В., Иванова Д.Н., Трухина Т.Г. Стратегии управления человеческими ресурсами в международной компании. В сборнике: Энергетика, информатика, инновации - 2017 (экономика и менеджмент, научные исследования в области физической культуры, спорта, общественных наук и лингвистики) Сборник трудов VII-ой Международной научно-технической конференции. В 3 томах. филиал ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ» в г. Смоленске. 2017. С. 35-39.
58. Багдасарьян И.С., Дудкина Г.В. Подходы к управлению профессиональной компетентностью руководителя. Научное обозрение. Экономические науки. 2016. № 6. С. 22-26.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой ЭУБП
_____ Васильева З.А.

« ____ » _____ 2019 г

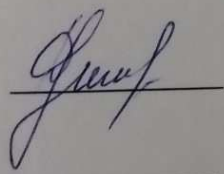
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

38.03.03 – Управление персоналом

38.03.03.01 – Управление персоналом организации

**Разработка механизмов управления организационным поведением
сотрудников компании (на примере ООО «Магма»)**

Руководитель



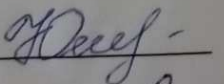
старший преподаватель Г.В. Дудкина

Консультант



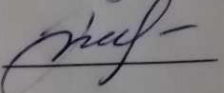
И.С.Багдасарьян

Выпускник



К.А. Юрьева

Нормоконтролер



И.С. Жирнова

Красноярск 2019